INTERNATIONAL SOS CONSULTING

Brief de Santé Globale

Automne 2026



Édito



Dr Philippe Guibert,
Directeur Médical,
Consulting International

En médecine, nous apprenons très tôt qu'un résultat isolé suffit rarement à comprendre une situation. Un chiffre ne prend tout son sens qu'à la lumière de ce que nous savons de la personne, de son contexte, de l'évolution de son état et des autres signes observés.

Il en va de même pour la santé des salariés. Les organisations disposent aujourd'hui de données de santé toujours plus nombreuses. Pourtant, des risques importants peuvent passer inaperçus. Un bilan global rassurant peut masquer les difficultés de certaines équipes. Un salarié peut rester productif et investi dans son travail tout en se sentant de plus en plus isolé. En situation de crise, un dirigeant peut sembler garder son sang-froid alors que la pression prolongée altère déjà sa capacité à analyser les informations et à prendre des décisions.

Pour les organisations multinationales, cette réalité se double d'une autre complexité. Si les activités et les personnes évoluent au-delà des frontières, les réalités de santé restent profondément locales. Le profil des salariés, la culture, l'accès aux soins, la réglementation, les conditions de travail et les attentes à l'égard de l'employeur varient considérablement. Une démarche efficace dans un pays, sur un site ou auprès d'une population donnée ne répondra pas nécessairement aux risques prioritaires ailleurs.

Cette édition du brief de santé globale s'intéresse à l'écart entre les informations dont disposent les organisations et ce qu'elles doivent comprendre pour agir à bon escient.

Le Dr Vikram Vora explique comment des données de santé dispersées peuvent, une fois rapprochées et analysées, éclairer les décisions des employeurs : où les risques se concentrent-ils et quels investissements auraient le plus d'impact ? Le Dr Athenais Sivaloganathan et David Ball abordent ensuite le passage de l'évaluation à l'action en matière de risques psychosociaux. Ils rappellent que l'accompagnement individuel ne suffit pas toujours : il faut parfois faire évoluer les conditions de travail elles-mêmes.

Morgan MacDonald et Charlotte Denman s'intéressent à la dimension humaine de la préparation aux crises. Ils montrent pourquoi l'élaboration de plans reste incomplète si les personnes qui devront les mettre en œuvre ne sont pas, elles aussi, préparées. Dans ma propre contribution, j'explore un phénomène plus discret, mais de plus en plus préoccupant: des salariés peuvent continuer à être performants alors que s'étiolent les liens humains sur lesquels reposent la confiance, la coopération et le bien-être.

Ces sujets appellent tous la même rigueur dans les choix de l'organisation. Chaque signal ne justifie pas le lancement d'un nouveau programme. Un indicateur défavorable ne traduit pas nécessairement une dégradation de la situation. Et investir davantage ne garantit pas, à lui seul, une amélioration de la santé.

Cette même logique s'applique aux absences pour maladie, auxquelles nous consacrons un nouveau livre blanc, présenté ci-dessous. Souvent réduites à un indicateur à suivre, elles peuvent pourtant nous en apprendre bien davantage sur la santé des salariés, leur capacité à exercer leur activité et leur rétablissement. Leur analyse peut aussi aider à repérer les situations dans lesquelles un accompagnement plus précoce serait bénéfique.

Pour les dirigeants, dont les ressources sont nécessairement limitées, l'enjeu est donc de mieux cibler leurs efforts : repérer les risques qui ont de réelles conséquences, les comprendre dans leur contexte local, apporter une réponse proportionnée et vérifier si les mesures prises ont effectivement amélioré la santé ou atténué les répercussions sur les personnes et l'organisation.

> “ Si les activités et les personnes évoluent au-delà des frontières, les réalités de santé restent profondément locales.

SUJET D'ACTUALITÉ
Les coûts méconnus des absences pour maladie

Notre nouveau livre blanc propose aux employeurs présents à l'international une démarche concrète pour évaluer le coût réel des absences pour maladie, repérer les situations où une intervention plus précoce serait bénéfique, favoriser un retour durable au travail, prévenir de nouvelles absences et mesurer la valeur des dispositifs mis en place dans les différents pays.

Télécharger le livre blanc



Des données de santé à l'intelligence en santé: les employeurs perçoivent-ils les signaux que leur envoient leurs salariés?

Par **Dr Vikram Vora**,
Directeur Médical, Inde

On dit que l'on ne voit que ce que l'on sait reconnaître. Pourtant, la plupart des organisations et de leurs dirigeants en savent déjà plus qu'ils ne le pensent sur la santé de leurs salariés. Les bilans de santé annuels fournissent des résultats de dépistage ; les équipes de santé au travail évaluent l'aptitude aux postes et assurent la surveillance de la santé des salariés; les ressources humaines suivent les absences pour maladie; les services médicaux sur site réalisent des consultations; les assureurs disposent de données sur les soins pris en charge; et les programmes de bien-être enregistrent de bons taux de participation.

Pourtant, lorsque l'on pose aux équipes dirigeantes quelques questions simples, les réponses sont étonnamment difficiles à trouver: «Quels sont les principaux risques pour la santé de vos salariés?», «Où se concentrent-ils?», «Ces risques diminuent-ils ou s'aggravent-ils?», «Quels programmes améliorent réellement la santé de vos salariés?».

Le problème n'est pas le manque de données, mais leur dispersion. Chaque service détient une partie des informations nécessaires pour dresser un tableau d'ensemble, sans que ces informations soient partagées ni croisées. Lorsque ces signaux restent isolés, les organisations peuvent ne repérer un problème qu'une fois ses effets perceptibles sur certains groupes de salariés et sur le bon fonctionnement de l'activité.

Or, les conséquences de ces risques dépassent souvent la seule santé des personnes. Un repérage tardif et une prise en charge insuffisante peuvent entraîner une hausse de l'absentéisme, une baisse de la productivité, de la fatigue et une augmentation des dépenses de santé. Dans les activités opérationnelles, ils peuvent également compromettre la continuité de l'activité.

Pour les employeurs, l'enjeu n'est donc pas simplement de recueillir davantage de données de santé. Il s'agit de **transformer les informations dont ils disposent déjà en intelligence en santé: une analyse qui permet de faire ressortir les risques, d'éclairer les décisions et d'agir à temps.**

> “ Les données de santé prennent toute leur valeur lorsqu'elles orientent les décisions.

Les données décrivent ce qui s'est passé. L'intelligence en santé permet de savoir comment agir

Les programmes de santé destinés aux salariés sont traditionnellement évalués à partir d'indicateurs d'activité: combien de salariés ont réalisé leur bilan de santé? Combien ont participé à un programme de bien-être? Combien de consultations ont été réalisées? Quel était le taux d'absentéisme?

Ces indicateurs sont utiles, mais ils ne donnent qu'une vision partielle de la situation.

Prenons l'exemple d'un programme annuel de dépistage. Un taux de participation élevé peut être perçu comme un signe de réussite et témoigner d'un bon accueil de la démarche. Mais les questions essentielles sont ailleurs :

- Qu'a révélé le dépistage? Certains risques sont-ils en augmentation?
- Ces risques se concentrent-ils dans certaines populations ou sur certains sites?
- Les salariés présentant un risque ont-ils bénéficié d'un suivi adapté et été orientés vers les professionnels de santé appropriés?
- Leur état de santé s'est-il ensuite amélioré?

C'est là toute la différence entre recueillir des données et les exploiter à bon escient. Il en va de même pour l'absentéisme. Une organisation peut savoir que 3 % de ses salariés sont absents, sans que ce chiffre suffise à comprendre les répercussions sur son activité:

- Quels sites ou services sont concernés par ces absences?
- Certaines pathologies sont-elles fréquemment en cause?
- Les salariés reprennent-ils durablement le travail ou connaissent-ils des absences répétées?
- Les tendances diffèrent-elles selon les sites, les métiers ou les groupes de salariés?

Les données de santé prennent toute leur valeur lorsqu'elles orientent les décisions. Pour de nombreuses organisations, cela suppose d'aller au-delà des tableaux de bord qui décrivent les résultats passés. Il s'agit de disposer d'informations plus détaillées et structurées pour répondre à une question: *quelles mesures prendre maintenant, et comment les mettre en œuvre?*

Le coût d'une approche cloisonnée de la santé des salariés

La difficulté tient au fait que les différents volets de la santé des salariés sont souvent gérés séparément. Avantages sociaux, assurance santé, santé au travail, programmes de bien-être, dépistage, services médicaux sur site et prestataires externes: tous peuvent s'adresser aux mêmes salariés, tout en fonctionnant chacun de leur côté.

Chacun peut très bien remplir sa mission. Mais si les informations produites ne sont jamais croisées, certaines tendances importantes peuvent passer inaperçues.

Une organisation peut ainsi continuer à financer un vaste programme de dépistage sans savoir si tous les examens proposés restent pertinents au regard du profil de risque de ses salariés. Un programme de bien-être peut susciter une forte participation sans que son efficacité sur les risques de santé prioritaires soit démontrée. Des consultations répétées, des absences ou des résultats de dépistage peuvent sembler anodins lorsqu'ils sont examinés séparément, alors que, mis en relation, ils révèlent un problème émergent.

Les conséquences dépassent les seules dépenses de santé. Des maladies chroniques, comme les maladies cardiovasculaires ou le diabète, s'installent progressivement et peuvent longtemps rester méconnues ou insuffisamment prises en charge, tandis que les salariés poursuivent leur activité. Au fil du temps, elles peuvent se traduire par de la fatigue, des difficultés de concentration, du présentéisme et de l'absentéisme. Dans les activités opérationnelles ou les métiers où la sécurité est un enjeu majeur, un seul problème de santé touchant un salarié peut avoir des répercussions sur ses collègues, la production et la continuité de l'activité.

Il en résulte un double coût qui pourrait être évité: **les risques émergents sont repérés trop tard, tandis que les investissements en santé continuent de financer des actions qui ne répondent pas nécessairement aux besoins prioritaires des salariés.**

Ajouter un programme ne suffit pas nécessairement à résoudre le problème. Il est souvent plus pertinent de se demander si les dispositifs existants s'appuient sur les données les plus utiles pour orienter l'action.

Inde: adapter la stratégie mondiale aux risques de santé locaux

Cet enjeu se pose tout particulièrement pour les organisations multinationales présentes en Inde et, plus largement, en Asie.

L'Inde occupe désormais une place centrale dans les activités mondiales de la technologie, de la finance, de l'ingénierie, de la santé et des services aux entreprises. Les grandes multinationales y emploient des milliers de personnes, réparties entre plusieurs villes, métiers et environnements de travail. Un problème de santé touchant leurs salariés en Inde peut donc avoir des répercussions bien au-delà du site concerné, voire du pays.

Pour autant, une stratégie mondiale de santé des salariés ne peut partir du principe que les risques sont les mêmes d'un pays à l'autre, ni même d'une population à l'autre au sein d'un même pays.

Le poids croissant des maladies non transmissibles en est un bon exemple. Les risques cardiométaboliques prennent une importance grandissante dans certaines régions d'Asie du Sud et du Sud-Est.

Mais, pour un employeur, connaître cette tendance régionale ne suffit pas. La question la plus utile est plutôt: «Qu'en est-il concrètement de ces risques chez nos salariés?»

C'est là que l'intelligence en santé devient un outil indispensable pour agir.

INTERNATIONAL SOS CONSULTING

Retrouvez nos experts en santé au travail pour un échange sur la gestion des absences pour maladie. Nous aborderons le rôle des aménagements de poste et des recommandations fondées sur les capacités fonctionnelles dans un retour durable au travail, ainsi que la manière de concilier respect de la vie privée, confidentialité et exigences propres à chaque pays.

Inscrivez-vous ici



INTERNATIONAL SOS CONSULTING

Étude de cas

En Inde, nous déployons un programme national de bilans de santé pour les salariés d'une grande entreprise technologique. Ce dispositif associe les bilans individuels, réalisés dans plus de 15 villes auprès de plus de 150 prestataires de diagnostic, à une analyse des données de santé à l'échelle de l'entreprise. Plus de 35 000 bilans sont désormais réalisés chaque année.

Si l'ampleur du dispositif est remarquable, l'un de ses résultats les plus utiles tient à une réduction: l'analyse des données et l'optimisation du programme ont permis de **réduire de 50% le nombre d'examens inutiles.**

Plus de 15 villes

Plus de 150 prestataires de diagnostic

Plus de 35 000 bilans de santé par an

50 % d'examens inutiles en moins

> Mieux exploiter les données de santé ne signifie pas nécessairement en faire davantage.

Cet exemple illustre un point essentiel. **Mieux exploiter les données de santé ne signifie pas nécessairement en faire davantage. Cela permet parfois de mieux cerner les priorités, de renoncer aux actions qui apportent peu de valeur et de consacrer les efforts et les investissements à celles qui sont réellement utiles.**

Les moyennes peuvent masquer les populations les plus à risque

Si l'exemple indien montre comment l'intelligence en santé peut aider à réduire les interventions inutiles, elle permet aussi de repérer les populations qui nécessitent une attention accrue.

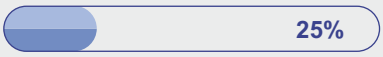
Étude de cas

Dans une autre analyse de la santé des salariés, des données de remboursement de soins et des résultats d'analyses biologiques ont été croisés pour évaluer les risques de maladies cardiovasculaires, de diabète et de tuberculose.

Bien que la population étudiée soit relativement jeune, **25% des salariés présentaient un risque élevé**. Plus frappant encore, **ce groupe concentrait 95% des dépenses de santé prévisionnelles.**

Les moyennes à l'échelle de l'entreprise peuvent masquer les populations qui concentrent les risques de santé les plus élevés et les répercussions les plus importantes pour l'activité.

SALARIÉS À RISQUE ÉLEVÉ



DES DÉPENSES DE SANTÉ PRÉVISIONNELLES



Dans une analyse fondée uniquement sur la moyenne, cette concentration des risques aurait facilement pu passer inaperçue. La mettre en évidence a permis de poser la question autrement. Plutôt que de se demander: *«Quel programme proposer à l'ensemble des salariés?»*, les dirigeants peuvent désormais s'interroger: *«Où les actions de prévention et d'accompagnement auront-elles le plus d'impact?»*.



Cela ne signifie pas qu'il faille négliger les autres salariés. La prévention auprès de tous reste essentielle. Il s'agit de mieux cibler les situations qui nécessitent des interventions complémentaires, puis d'en évaluer l'efficacité.

Cette approche est particulièrement utile aux employeurs présents à l'international. Une stratégie mondiale peut définir des principes communs et un cadre de gouvernance, tandis que l'intelligence en santé permet d'adapter les programmes aux différents profils de risque selon les pays, les sites et les populations de salariés.

La cohérence n'impose pas l'uniformité. L'intelligence en santé repose donc moins sur le choix d'une technologie que sur la capacité à croiser les informations, à les interpréter dans leur contexte et à s'en servir de façon systématique pour orienter l'action.

Quatre questions que les dirigeants devraient se poser

Les dirigeants n'ont pas besoin d'attendre que toutes les données de santé soient parfaitement organisées et reliées entre elles pour prendre de meilleures décisions. Ils ont surtout besoin d'une démarche rigoureuse pour se poser les bonnes questions.

1 De quelles informations sur la santé de nos salariés disposons-nous déjà?	Passez en revue les sources pertinentes : dépistage, santé au travail, absences, services médicaux sur site, programmes de bien-être et autres données disponibles sur la santé des populations concernées. L'objectif n'est pas de tout recueillir, mais de savoir quelles informations existent déjà et quelles lacunes importantes restent à combler.
2 Que nous apprennent ces informations sur les risques?	Allez au-delà des indicateurs d'activité et de participation pour dégager des tendances. Quels risques de santé apparaissent? Où se concentrent-ils? Quelles populations pourraient nécessiter une attention accrue? Comment ces risques évoluent-ils dans le temps?
3 Nos constats se traduisent-ils par des actions?	Une analyse n'a que peu de valeur si elle ne débouche sur aucune action. Les résultats peuvent conduire à adapter le dépistage, les programmes de prévention, les parcours de soins, les interventions sur le lieu de travail ou la répartition des investissements en santé.
4 Sommes-nous en mesure d'évaluer l'efficacité de nos actions?	Mesurez les résultats, au-delà de l'activité réalisée. Les indicateurs de santé se sont-ils améliorés? Les salariés les plus à risque ont-ils bénéficié d'un accompagnement adapté? Les programmes améliorent-ils la santé et réduisent-ils les répercussions sur les salariés ou sur l'activité qu'ils visaient à limiter?

Ces questions s'inscrivent dans une démarche simple: **comprendre, définir les priorités, agir, mesurer et améliorer.**

Des questions simples, des réponses parfois complexes. Si ces questions sont faciles à formuler, y répondre avec justesse peut s'avérer plus difficile. Les informations sur la santé des salariés sont rarement détenues par une seule équipe. Les systèmes utilisés, leurs définitions et leurs critères peuvent différer. Le profil démographique des salariés, les métiers exercés, les lieux de travail et l'accès aux soins peuvent également influer sur les résultats observés.

L'interprétation constitue une autre difficulté. Un indicateur en hausse dans un tableau de bord ne traduit pas nécessairement une augmentation du risque. À l'inverse, une amélioration apparente ne suffit pas à démontrer l'efficacité d'un programme.

Les organisations doivent donc évaluer avec lucidité les compétences dont elles disposent en interne. Certaines possèdent une expertise solide en santé au travail et en santé des populations. D'autres gagneront à faire appel à une expertise indépendante, qu'elle soit médicale, analytique ou liée aux réalités locales, pour vérifier leurs hypothèses, interpréter les tendances et déterminer les actions susceptibles d'avoir un effet réel.



L'objectif n'est pas de déléguer la responsabilité de la santé des salariés, mais de veiller à ce que les décisions importantes reposent sur des données pertinentes, interprétées par les experts compétents et dans le contexte approprié.

Cela suppose aussi de définir clairement comment les informations de santé sont regroupées et qui peut y accéder. Une meilleure intelligence en santé repose sur le croisement d'informations pertinentes, sans que cela se fasse au détriment de la vie privée des salariés.

Mieux exploiter les données de santé ne signifie pas moins de confidentialité

Mieux utiliser les informations sur la santé des salariés ne signifie pas élargir l'accès des managers aux données médicales individuelles.

Les données de santé sont sensibles. Leur utilisation doit respecter les exigences légales et éthiques applicables, ainsi que les règles de protection de la vie privée. Dans la plupart des situations, les dirigeants n'ont pas besoin de connaître les détails médicaux propres à chaque salarié. Ils ont besoin d'analyses à l'échelle des populations, produites dans un cadre rigoureux, pour comprendre les risques et prendre des décisions éclairées tout en préservant la confidentialité des informations individuelles.

Une intelligence en santé de qualité repose donc sur deux conditions: une vision suffisamment précise des risques pour la santé des salariés et une gouvernance suffisamment solide pour protéger chacun. L'objectif est de prendre de meilleures décisions, pas simplement d'accéder à davantage d'informations.

De l'information à l'action

Les employeurs auront accès à un volume toujours croissant d'informations sur la santé de leurs salariés. Les outils de santé numérique, les plateformes de dépistage et les systèmes de soins interconnectés permettront de suivre cette santé avec une précision encore difficile à atteindre il y a quelques années.

Sauriez-vous identifier les trois principaux risques pour la santé de vos salariés, préciser où ils se concentrent, dire s'ils diminuent et quels programmes contribuent à améliorer la situation?

Pour autant, disposer de davantage de données ne suffira pas à améliorer la santé des salariés. Les organisations qui en tireront le meilleur parti ne seront pas nécessairement celles qui en possèdent le plus, mais celles qui sauront transformer les données pertinentes en décisions, en actions et en améliorations mesurables.

Pour les dirigeants, une question simple permet de faire le point. **Si l'on vous demandait aujourd'hui de citer les trois principaux risques pour la santé de vos salariés, de préciser où ils se concentrent, de dire s'ils diminuent ou s'aggravent et d'indiquer lesquels de vos programmes actuels améliorent la situation, pourriez-vous répondre avec assurance?**

Si ce n'est pas le cas, ce ne sont peut-être pas les données de santé qui vous manquent, mais l'intelligence en santé nécessaire pour les exploiter.

> Sauriez-vous identifier les trois principaux risques pour la santé de vos salariés, préciser où ils se concentrent, dire s'ils diminuent et quels programmes contribuent à améliorer la situation?



Écouter ne suffit pas: de l'évaluation des risques psychosociaux à des conditions de travail plus sûres

Par **Dr Athenais Sivaloganathan**,
Conseillère médicale senior, SEA & Pacifique,
David Ball,
Directeur des missions de conseil, Pacifique

Les salariés sont de plus en plus souvent interrogés sur les effets de l'organisation du travail, des pratiques de management et des relations professionnelles sur leur santé et leur sécurité psychologiques. Mais, pour les organisations, la question la plus difficile se pose une fois l'évaluation terminée: **qu'allons-nous faire de ce que les salariés nous ont dit?**

L'évaluation des risques psychosociaux permet d'analyser de manière structurée les facteurs de risque liés au travail : exigences excessives, fatigue, manque d'autonomie, soutien insuffisant, rôles mal définis, changements mal accompagnés, comportements préjudiciables au travail ou exposition à des événements traumatisants ou à des agressions. La démarche porte bien sur les risques qui trouvent leur origine dans le travail, et non sur le diagnostic de la santé mentale de chaque salarié.

Cette évaluation n'est toutefois qu'une étape d'une démarche plus large de gestion des risques. À elle seule, elle ne suffit ni à démontrer le respect des obligations légales ni à établir l'efficacité des mesures de prévention existantes. Sa valeur dépend de la démarche qui l'entoure et des suites qui lui sont données : consultation des salariés, interprétation des résultats, choix de mesures de prévention adaptées, attribution claire des responsabilités et vérification de leur efficacité. Autrement dit, mesurer est un point de départ, pas un aboutissement.

> “ Mesurer est le point de départ, pas un aboutissement.

D'un instantané à un cycle d'apprentissage

Une première évaluation permet d'établir un état des lieux initial. La renouveler permet de répondre à une question plus importante encore : l'organisation tire-t-elle les enseignements de ses constats, et les actions engagées améliorent-elles le vécu des salariés au travail ?

Des évaluations régulières permettent de suivre l'évolution de l'exposition aux principaux facteurs de risque, de repérer les risques persistants qui appellent une autre réponse et de détecter de nouvelles difficultés après des changements dans le travail, les technologies, le management ou les modes de fonctionnement. Elles peuvent aussi aider à vérifier si les mesures mises en place ont bien bénéficié aux salariés les plus exposés. Un point mérite toutefois une attention particulière.

Répéter les évaluations ne doit pas conduire à multiplier les mesures sans action visible. Interroger les salariés sur les mêmes problèmes sans leur montrer de changements concrets peut réduire leur participation, éroder leur confiance et les dissuader de faire part de leurs difficultés.

Demander aux salariés ce qui rend leur travail difficile ou risque de nuire à leur santé, c'est susciter l'attente d'être écoutés.

Cela ne signifie pas que chaque difficulté peut être résolue immédiatement. En revanche, les organisations doivent expliquer ce qu'elles ont retenu des retours des salariés, les problèmes sur lesquels elles vont agir et la manière dont les progrès seront évalués.

Parfois, le travail doit changer

Les initiatives en faveur du bien-être des salariés et la gestion des risques psychosociaux peuvent se renforcer mutuellement, mais elles répondent à des objectifs différents. Le soutien psychologique, la sensibilisation, les programmes de résilience et les autres initiatives de bien-être peuvent soutenir la santé individuelle, aider à faire face aux difficultés et favoriser le rétablissement. La gestion des risques psychosociaux pose une autre question: **qu'est-ce qui, dans le travail lui-même, peut créer ou accroître le risque?**

Cela implique d'examiner l'organisation du travail, la charge de travail, l'autonomie, le soutien, les comportements au travail, les systèmes en place et les changements organisationnels. Cette distinction est importante.



Le soutien psychologique, la formation des managers et les programmes de résilience peuvent être des mesures d'accompagnement utiles. Mais ils ne peuvent pas compenser une charge de travail excessive, des effectifs insuffisants, des responsabilités mal définies, des changements mal gérés ou des comportements préjudiciables au travail.

Lorsque le risque est d'origine organisationnelle, la réponse doit inclure des changements dans la manière dont le travail est organisé ou géré.

La réponse n'est pas toujours de demander aux salariés de devenir plus résilients. Parfois, **c'est le travail lui-même qui doit changer.**

Une enquête peut indiquer où chercher. Les personnes concernées aident à comprendre pourquoi.

Les résultats d'une enquête suffisent rarement à comprendre l'ensemble de la situation. Une équipe peut, par exemple, signaler une fatigue importante, sans que le score permette à lui seul aux dirigeants de déterminer si le problème vient des effectifs, des plannings, de la charge de travail, des changements, des pratiques de management ou de plusieurs facteurs qui se conjuguent.

C'est pourquoi la consultation des salariés occupe une place centrale dans la gestion des risques psychosociaux. Elle doit contribuer à l'identification des facteurs de risque, à l'interprétation des résultats, au choix des mesures de prévention et à l'évaluation de leur efficacité concrète. Les salariés peuvent aider à comprendre l'origine de certaines tendances, à déterminer si les mesures existantes fonctionnent réellement et à identifier les améliorations réalisables. Cette consultation peut prendre différentes formes : groupes de discussion, échanges en équipe, entretiens, consultation des représentants en santé et sécurité au travail ou retours anonymes. Les modalités peuvent devoir être adaptées selon que les salariés travaillent sur le terrain, à distance, en horaires postés ou dans des équipes culturellement diverses.

Le même principe s'applique aux données de l'organisation, à condition qu'elles soient regroupées à un niveau approprié et ne permettent pas d'identifier les personnes.

Les résultats d'une enquête devraient rarement être analysés seuls. Les données sur les absences, les heures supplémentaires, les plannings, les incidents de sécurité, les plaintes, l'indemnisation des accidents du travail et des maladies professionnelles, ainsi que la fidélisation des salariés peuvent éclairer leurs réponses. Les écarts entre les sources peuvent eux-mêmes apporter des enseignements importants.

Par exemple, si les salariés déclarent être fortement exposés à des comportements inappropriés, alors que les plaintes officielles restent peu nombreuses, il ne faut pas en conclure automatiquement que l'enquête est erronée. Cela peut révéler des obstacles au signalement ou un manque de confiance dans la prise en compte des problèmes soulevés.

Les moyennes à l'échelle de l'organisation peuvent également masquer des concentrations importantes de risques. Les résultats globaux peuvent sembler acceptables alors que les salariés de certaines équipes, de certains sites, de certains métiers ou travaillant sur certains créneaux horaires sont confrontés à une fatigue élevée, à un manque d'autonomie ou à des comportements préjudiciables au travail.

Il est donc essentiel d'aller au-delà de la moyenne, tout en maintenant les garanties nécessaires en matière de confidentialité.

> “Nos travaux, qui portent sur plus de 25 000 réponses de salariés à des évaluations dans plus de 60 organisations australiennes, nous ont montré l'importance d'examiner à la fois les tendances à l'échelle de l'ensemble des salariés et les situations où les risques peuvent se concentrer.



Étude de cas

Ce que peut révéler une nouvelle évaluation

Un exemple composite et anonymisé, construit à partir de plusieurs missions, illustre l'importance de cette démarche. La première évaluation d'une organisation faisait apparaître des niveaux de risque globalement modérés. Mais une analyse plus approfondie a révélé une fatigue élevée, un manque d'autonomie et une mauvaise gestion du changement dans plusieurs groupes de salariés. Les salariés exprimaient également des degrés de confiance variables quant à la possibilité de signaler des comportements préjudiciables.

Plutôt que de lancer une campagne générale sur la résilience, l'organisation a mené des groupes de discussion confidentiels, examiné les charges de travail et les effectifs, défini des exigences minimales de communication lors des changements et confié à des membres de la direction la responsabilité des domaines prioritaires. Le soutien psychologique et la formation des managers restaient disponibles en complément.

Lors de la nouvelle évaluation, les rôles étaient mieux définis, le soutien des responsables hiérarchiques s'était renforcé et la communication autour des changements s'était améliorée.

Mais les progrès ne concernaient pas tous les domaines. La fatigue restait élevée dans deux groupes de salariés, tandis que les signalements de comportements préjudiciables au travail avaient même augmenté. Les échanges menés ensuite avec les salariés ont suggéré que cette hausse reflétait à la fois des problèmes non résolus et une plus grande confiance dans la possibilité de les signaler.

Cette nouvelle évaluation a permis à l'organisation de ne pas conclure trop vite à la réussite de ses actions. Les mesures de prévention efficaces ont pu être maintenues, tandis que des ressources supplémentaires ont été consacrées à la fatigue persistante et aux risques liés aux comportements.

Un enseignement important se dégage: **une hausse des expositions déclarées ne suffit pas, à elle seule, à démontrer une dégradation des conditions de travail**. Elle peut refléter des risques non résolus, une meilleure prise de conscience, une plus grande confiance dans le signalement, ou une combinaison de ces facteurs. De même, l'amélioration d'une moyenne ne signifie pas que tous les problèmes ont été résolus. Les résultats doivent être interprétés.

Accorder une attention particulière aux périodes de changement au travail

Les risques psychosociaux ne sont pas figés. Restructurations, fusions, croissance rapide, transformation technologique, travail hybride et adoption de l'IA peuvent offrir des possibilités importantes, tout en modifiant les exigences du travail, le pouvoir de décision, la clarté des rôles, la charge de travail, le soutien et le sentiment d'équité. Ces effets apparaissent parfois avant que les dirigeants n'en prennent conscience.

L'évaluation doit donc faire partie de la préparation du changement, plutôt que d'intervenir uniquement une fois les problèmes apparus.

Une évaluation initiale avant un changement important, des points de suivi ciblés pendant sa mise en œuvre, puis une réévaluation permettent de repérer suffisamment tôt l'évolution de l'exposition aux risques pour adapter la communication, les ressources ou l'organisation du travail.

C'est aussi pourquoi les organisations doivent suivre à la fois des indicateurs avancés et des indicateurs de résultat: **les premiers signalent une évolution de l'exposition aux risques, tandis que les seconds peuvent ne devenir visibles qu'une fois les dommages survenus.**

L'évolution de la charge de travail, de la fatigue, de la clarté des rôles ou de la confiance dans la possibilité de s'exprimer, ainsi que l'apparition de concentrations de risques dans certaines équipes, peuvent constituer des signaux précoces. Ils peuvent précéder des conséquences telles que des absences prolongées, des demandes d'indemnisation pour accident du travail ou maladie professionnelle, des départs de salariés, des incidents de sécurité ou une dégradation de la performance opérationnelle.

INTERNATIONAL SOS CONSULTING



Évaluation de la sécurité psychosociale au travail. Repérer les situations où les risques psychosociaux se concentrent, comprendre les facteurs en cause et traduire les résultats de l'évaluation en recommandations concrètes et en mesures de prévention.

En savoir plus



Ces deux types d'indicateurs doivent être analysés ensemble. Un faible niveau d'absences ou de demandes d'indemnisation ne prouve pas que les risques sont bien maîtrisés. De même, une hausse des signalements peut parfois traduire une confiance accrue plutôt qu'une dégradation des comportements.

La question est de savoir si l'ensemble des éléments disponibles indique une évolution vers un travail plus sûr et plus favorable à la santé.

De l'évaluation à un travail plus sûr

La gestion des risques psychosociaux ne doit pas constituer un programme de bien-être distinct. Elle doit s'intégrer aux dispositifs de gouvernance existants en matière de santé et de sécurité, de ressources humaines, d'opérations et de gestion des risques de l'entreprise. Pour chaque risque prioritaire, il faut désigner un responsable, définir des mesures de prévention, fixer des étapes de mise en œuvre et convenir de dates de réexamen.

Une expertise spécialisée peut aider les organisations à interpréter les informations issues de différentes sources, à comprendre pourquoi certains risques apparaissent et à identifier des mesures qui agissent sur les conditions de travail, plutôt que sur leurs seules conséquences. L'objectif doit être de renforcer la capacité de l'organisation elle-même à repérer, gérer et réévaluer les risques psychosociaux dans la durée.

Cela suppose aussi que chacun assume ses responsabilités. Les dirigeants doivent se demander non seulement: **«Avons-nous mis en œuvre l'intervention?»**, mais aussi: **«A-t-elle permis de réduire l'exposition au risque ou de mieux la maîtriser?»**.

L'évaluation des risques psychosociaux n'est donc pas un aboutissement. Elle offre une démarche structurée pour écouter les salariés, dégager des tendances et repérer les situations qui nécessitent une analyse plus approfondie ou une action.

Elle prend toute sa valeur stratégique lorsque les organisations associent des évaluations régulières, une véritable consultation des salariés, une meilleure organisation du travail, une direction qui assume ses responsabilités et un suivi rigoureux.

La maturité d'une organisation ne se mesure pas à sa capacité à obtenir un score parfait à une enquête. Elle se mesure à sa capacité à reconnaître les risques émergents, à agir sur la base de ce que lui disent ses salariés et à démontrer que le travail devient plus sûr au fil du temps.

L'évaluation apporte les éléments factuels. La consultation permet de comprendre. L'action des dirigeants produit le changement.

> L'évaluation apporte les éléments factuels. La consultation permet de comprendre. L'action des dirigeants produit le changement.



Avant, pendant et après: pourquoi intégrer la santé mentale à la préparation aux crises

Par **Morgan MacDonald**,
Responsable du bien-être et de la santé mentale, Europe et Afrique,
Charlotte Denman,
Responsable senior de la gestion de crise; Europe du Nord

Un plan de gestion de crise peut préciser qui dirige, qui communique, quand alerter le niveau décisionnel supérieur et comment l'organisation coordonne sa réponse stratégique. Ces éléments sont essentiels. Mais un autre aspect de la préparation peut plus facilement être négligé: que deviennent les personnes chargées de mettre ce plan en œuvre lorsqu'elles ont peur, sont épuisées, s'inquiètent pour leur famille ou peinent à réfléchir clairement ?

Le récent conflit au Moyen-Orient l'a particulièrement mis en évidence. Certains salariés ont pu entendre pour la première fois des interceptions de missiles. Des familles loin de chez elles tentaient de comprendre des informations contradictoires. Des voyageurs devaient prendre des décisions difficiles: rester, partir ou attendre. D'autres sont restés dans la région, continuant à travailler sans savoir ce que leur réservait la suite.

Dans le même temps, les responsables de la gestion de crise devaient analyser les informations, donner des orientations claires, prendre des décisions lourdes de conséquences, communiquer clairement et rassurer leurs équipes, tout en vivant eux-mêmes les mêmes événements.

Ces expériences nous rappellent que les dimensions opérationnelle et humaine d'une crise sont étroitement liées. La santé mentale doit être prise en compte à toutes les étapes de la crise, et pas seulement lorsque les difficultés deviennent visibles. Même le meilleur plan de gestion de crise repose, en définitive, sur la capacité des personnes à le mettre en œuvre.

Avant la crise: préparer les personnes, pas seulement les plans

Attendre qu'une crise survienne pour se préoccuper de santé mentale pose un problème simple : à ce stade, les conditions nécessaires à une bonne prise de décision peuvent déjà être altérées.

Sous l'effet d'un stress important, notre attention peut se restreindre. Le stress peut aussi nous pousser à nous reposer davantage sur nos habitudes et affecter notre capacité à traiter les informations, à communiquer clairement et à prendre des décisions équilibrées.

Chacun réagit différemment à la pression. Certains se concentrent fortement sur l'action, tandis que d'autres ont besoin de plus de temps pour assimiler les informations ou cherchent à être rassurés. Comprendre ces différences peut aider les dirigeants à adapter leur communication, à préserver la sécurité psychologique et à limiter les suppositions, les retards ou les problèmes de coordination lorsque la pression est forte.

Une préparation efficace tient donc compte non seulement des actions à mener, mais aussi de l'influence que la pression peut avoir sur le jugement, la communication et les comportements. Les organisations peuvent intégrer cette dimension humaine à leur préparation aux crises de plusieurs façons concrètes.

Mieux se connaître avant que la pression ne nous mette à l'épreuve

Grâce aux échanges, à des exercices réalistes et à la réflexion, les dirigeants et les équipes peuvent mieux comprendre leurs propres réactions au stress et leurs effets sur la communication, la collaboration et la prise de décision.



Ancrer la sécurité psychologique dans les pratiques quotidiennes de l'équipe

La sécurité psychologique doit être établie avant qu'une situation critique ne survienne. Chacun doit se sentir libre de communiquer des informations difficiles à entendre, de remettre en question les hypothèses et de dire: *«Je pense que nous faisons peut-être fausse route»*. Ce climat ne peut pas s'instaurer du jour au lendemain, au moment où la cellule de crise est activée. Les dirigeants le construisent en encourageant régulièrement la contradiction, en sollicitant d'autres points de vue et en réagissant de manière constructive lorsque leurs hypothèses sont remises en question.

S'entraîner aussi à gérer les réactions humaines, pas seulement à appliquer le plan de crise

Les simulations de crise et les exercices sur table doivent permettre de tester les procédures d'alerte et de remontée d'information, les rôles, la communication, la coordination et la prise de décision. Mais ils peuvent aussi reproduire ce qui rend une véritable crise difficile à vivre : des informations incomplètes, des situations ambiguës, la pression du temps, des priorités concurrentes et des décisions pour lesquelles aucune solution n'est parfaite.

Les facteurs humains peuvent être délibérément intégrés aux exercices : des salariés qui reçoivent des informations contradictoires, des managers qui doivent concilier les exigences opérationnelles et les préoccupations de leur équipe, des responsabilités personnelles et professionnelles difficiles à concilier, ou encore des dirigeants qui doivent prendre des décisions difficiles après une longue période de pression continue. Les animateurs peuvent observer comment la pression influence les interactions au sein de l'équipe : la manière de communiquer, de participer aux échanges, de traiter les informations et de prendre des décisions. Ils peuvent également examiner si les différents points de vue sont bien accueillis et comment l'équipe repère et soutient les collègues qui réagissent différemment à la pression.

Un débriefing structuré permet ensuite d'examiner non seulement les décisions prises par l'équipe, mais aussi la manière dont elle s'est comportée pour les prendre. Une réflexion guidée, qui aide les équipes à reconnaître les différentes réactions au stress, peut leur permettre de mieux repérer et gérer ces comportements lorsqu'une véritable crise survient.

Prévoir les modalités de soutien avant que le besoin ne se présente

Les exercices doivent aider l'organisation à repérer les points à renforcer dans sa préparation. Il s'agit notamment de prévoir comment informer les salariés susceptibles d'être touchés des dispositifs de soutien disponibles, leur proposer de véritables choix et les encourager à préciser ce qui leur serait le plus utile. Les managers doivent être préparés à reconnaître les situations dans lesquelles une personne pourrait avoir besoin d'un soutien supplémentaire et à réagir avec tact, sans présumer de son vécu ni de ses besoins. Les dirigeants doivent aussi se préparer à communiquer ouvertement, même lorsqu'ils n'ont pas encore toutes les réponses. Les équipes de crise doivent prévoir une organisation du travail tenable dans la durée : suppléants, rotations et temps de repos. Les personnes qui pilotent la réponse doivent bénéficier des mêmes possibilités de choix et du même soutien que l'ensemble des salariés.

Les plans de soutien constituent une base importante, mais ne doivent jamais être rigides. À mesure que la situation évolue, les organisations doivent continuer à évaluer les besoins et à écouter leurs équipes pour adapter leur approche.

INTERNATIONAL SOS CONSULTING



La masterclass «Psychologie de la gestion de crise» aide les dirigeants à comprendre les réactions humaines sous pression, à renforcer leurs capacités de décision et de communication, et à s'exercer à diriger en situation de crise à travers des scénarios réalistes et des temps de réflexion.

En savoir plus



INTERNATIONAL SOS CONSULTING

À RETENIR POUR LES MANAGERS | AVANT

Comprendre les préférences, sans présumer des réactions:

Avant une crise, donnez aux membres de l'équipe l'occasion d'échanger sur les points suivants:

- La manière dont ils préfèrent recevoir les informations et communiquer sous pression.
- Ce qui les aide à travailler efficacement pendant les périodes exigeantes.
- La manière dont ils peuvent faire part de leurs préoccupations ou demander du soutien ou des aménagements.
- La clarté des rôles, des responsabilités et des circuits d'alerte.
- La manière dont les managers prendront régulièrement de leurs nouvelles à mesure que la situation et les besoins individuels évoluent.

Évitez de présumer de la réaction ou des capacités d'une personne en fonction de sa personnalité, de sa situation personnelle ou de ses expériences passées. La préparation aux crises doit favoriser le choix, la communication et un soutien adapté, tout en reconnaissant l'autonomie et la capacité de contribution de chacun.

À retenir: L'objectif n'est pas de prévoir parfaitement les comportements, mais de mieux se comprendre pour être moins surpris par les réactions de chacun lorsque la pression monte.

Pendant une crise: les personnes ont besoin de plus que de simples informations

L'expérience récente au Moyen-Orient a montré à quelle vitesse les besoins des salariés peuvent évoluer.

Les informations pratiques sont essentielles. Chacun doit comprendre ce qui se passe, ce que fait l'organisation et ce qui est attendu de lui. Mais lorsque l'incertitude se prolonge, la communication aide aussi à retrouver des repères et un certain sentiment de maîtrise de la situation.

Lorsque les dirigeants attendent pour communiquer parce qu'il n'y a « rien de nouveau à signaler », le manque d'information peut rapidement laisser place aux spéculations, aux rumeurs, aux contenus des réseaux sociaux, aux nouvelles contradictoires et à l'anxiété. Parfois, l'un des messages les plus utiles qu'un dirigeant puisse transmettre est simplement : « Voici ce que nous savons. Voici ce que nous ne savons pas encore. Voici ce que nous faisons. Et voici quand nous vous donnerons à nouveau des nouvelles. »

Les mesures de soutien prévues avant la crise constituent un point de départ important, mais les dirigeants doivent rester à l'écoute des besoins qui apparaissent à mesure que la situation évolue. Les salariés peuvent avoir besoin de différentes formes de soutien : aide pratique, souplesse, consignes claires, mais aussi possibilités d'échanger avec les autres, de récupérer et de bénéficier d'un accompagnement professionnel.

Dans des circonstances exceptionnelles, il est naturel de ressentir des émotions très diverses.
Ces réactions traduisent souvent la manière dont les personnes font face à des événements difficiles, plutôt qu'un problème de santé mentale. En faisant preuve de compréhension et de bienveillance, et en apportant un soutien concret, les organisations peuvent aider leurs salariés à traverser ces périodes, tout en veillant à ce que ceux qui ont besoin d'une aide supplémentaire puissent accéder facilement aux ressources et aux soins adaptés.

Les responsables de la gestion de crise ont eux aussi besoin de soutien. Ils peuvent compter parmi les personnes les moins accompagnées, alors même que la qualité de leurs décisions influence tous les aspects du déroulement de la crise. Eux non plus ne sont pas à l'abri des effets d'un stress prolongé.

Préserver la qualité des décisions exige des mesures concrètes : des suppléants de confiance, des rotations planifiées, des possibilités de soutien entre pairs et une culture qui permet aux dirigeants de faire une pause, de solliciter un regard critique et de s'appuyer sur les autres lorsque cela est nécessaire.

Soutenir les responsables de la gestion de crise n'est pas facultatif : c'est une nécessité stratégique.



INTERNATIONAL SOS CONSULTING

À RETENIR POUR LES MANAGERS | PENDANT

Pendant une crise, posez régulièrement ces questions:

- Que doivent savoir ou comprendre les membres de mon équipe à cet instant ?
- Qui pourrait être en difficulté sans le montrer ?
- Ai-je communiqué récemment, même sans élément nouveau majeur ?
- De quel soutien ou de quelle souplesse mon équipe pourrait-elle avoir besoin aujourd'hui ?
- Comment est-ce que je préserve ma propre capacité à diriger efficacement ?

À retenir: Vous n'avez pas besoin d'avoir toutes les réponses. Une communication claire et régulière, ainsi qu'une attention à l'évolution des besoins, peuvent apporter une stabilité précieuse.

Après la crise: pour certains, elle n'est pas encore terminée

Les organisations souhaitent, à juste titre, revenir rapidement à la normale. La cellule de crise est désactivée. Les activités redémarrent. Les salariés reprennent le travail. L'attention se porte sur la prochaine priorité de l'entreprise.

Mais le rétablissement suit rarement un calendrier prévisible. Le conflit au Moyen-Orient a rappelé à quel point il est facile de l'oublier. Les organisations peuvent reprendre leur fonctionnement habituel alors que les salariés continuent à vivre dans l'incertitude. Même après la disparition du danger immédiat, la fatigue, l'anxiété, les troubles du sommeil et la crainte d'une nouvelle escalade peuvent persister.

Cette phase de la crise est facilement négligée. Des efforts considérables sont consacrés à la préparation et à la réponse, puis vient le désir compréhensible de passer à autre chose une fois la situation immédiate maîtrisée. Pourtant, les difficultés non résolues, qu'elles soient opérationnelles ou humaines, peuvent resurgir lorsque l'organisation se retrouve de nouveau sous pression.

La phase de reprise doit donc aussi permettre de vérifier si les personnes se rétablissent au même rythme que les activités redémarrent. Les retours d'expérience doivent également faire une place à leur vécu. Ce qu'ont traversé les personnes et les équipes peut révéler des forces ou des faiblesses qui n'apparaîtront jamais dans une chronologie opérationnelle.

L'objectif n'est pas de s'attarder sur une crise terminée, mais de laisser le temps et l'espace nécessaires pour se rétablir, prendre du recul, tirer les enseignements et se préparer à la suite.

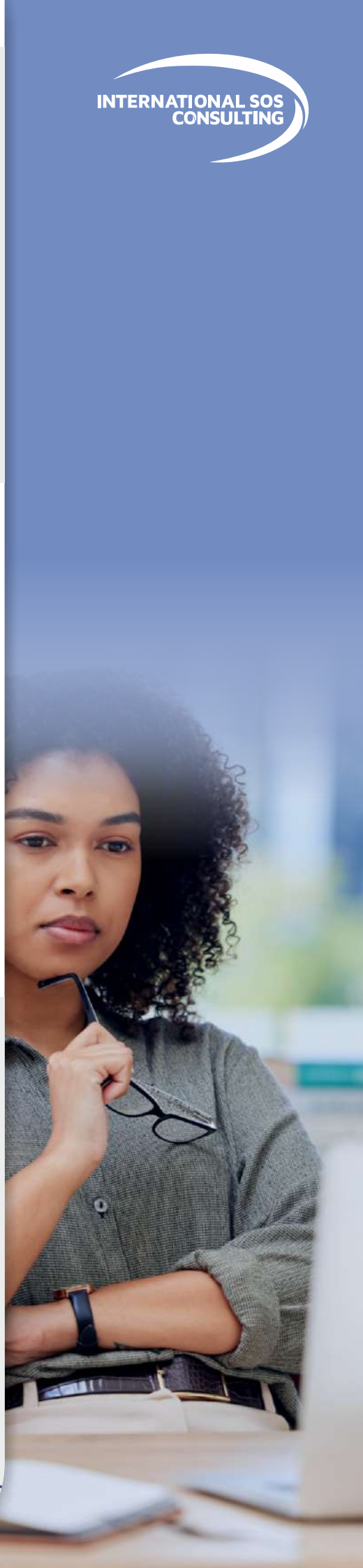
À RETENIR POUR LES MANAGERS | APRÈS

Au-delà de la reprise des activités

À mesure que les équipes retrouvent leur fonctionnement habituel, posez-vous les questions suivantes:

- Les membres de l'équipe ont-ils retrouvé leur niveau habituel d'engagement et d'énergie?
- Quelles possibilités ont-ils d'exprimer leurs préoccupations en toute confiance et sans crainte de conséquences négatives?
- Certaines personnes ont-elles encore besoin de soutien ou de souplesse?
- Avons-nous prévu des temps de réflexion et d'apprentissage?
- Quelles forces ont aidé l'équipe à traverser la crise?
- Que ferions-nous différemment la prochaine fois?

À retenir: Le rétablissement n'est pas achevé simplement parce que la crise est terminée. Les personnes ne se rétablissent pas toujours au même rythme que les activités reprennent.



Réunir les bonnes expertises

Cela ne signifie pas que les responsables de la gestion de crise doivent devenir psychologues, ni les managers thérapeutes.

Les spécialistes de la gestion de crise savent comment fonctionnent la gouvernance, les circuits d'alerte, la prise de décision et la coordination sous pression.

Les spécialistes de la santé mentale et de la santé au travail apportent leur compréhension des effets de cette même pression sur le bien-être, les comportements, la performance et le rétablissement.

Réunir ces points de vue aider les organisations à se préparer aux crises de manière plus réaliste, à comprendre les besoins des salariés pendant les événements et à tirer ensuite les enseignements de l'expérience, tant sur le plan opérationnel qu'humain.

Pour les organisations multinationales, le contexte local compte également. La culture, l'accès aux soins, les attentes des salariés et les dispositifs de soutien en santé mentale disponibles peuvent varier considérablement d'un lieu à l'autre.

Des personnes bien préparées rendent les organisations plus résilientes

Aucune organisation ne peut supprimer la peur ou l'incertitude qu'engendre une crise grave. Nous ne devons pas non plus attendre des salariés ou des dirigeants qu'ils réagissent sans émotion. Ce sont des personnes confrontées à une situation anormale.

Se préparer, c'est reconnaître cette réalité avant que la crise ne survienne et admettre que le rétablissement peut se poursuivre après la fin de la crise immédiate.

La préparation aux crises reposera toujours sur des plans, une gouvernance, des procédures d'alerte et des exercices. Ces éléments sont essentiels. Mais les plans ne prennent pas de décisions. Les cadres de gestion ne rassurent pas les salariés qui ont peur. Les procédures ne remarquent pas qu'un collègue qui semblait aller bien hier n'arrive plus à faire face aujourd'hui.

Les plans apportent une structure, mais ce sont les personnes qui déterminent l'efficacité de la gestion d'une crise. Leur préparation mérite autant d'attention que celle du plan lui-même.



Connectés, mais seuls: le monde du travail actuel crée-t-il un nouveau risque pour la santé?

Par **Dr Philippe Guibert**,
Directeur Médical, Consulting & Solutions

On peut être entouré de collègues et se sentir seul. C'est, à mon sens, l'une des choses les plus importantes que les employeurs doivent comprendre au sujet de la solitude au travail. Nous avons tendance à imaginer l'isolement comme une personne chez elle, travaillant seule devant un écran. Pourtant, un salarié peut venir au bureau chaque jour, assister à des réunions, échanger avec ses collègues et malgré tout avoir le sentiment de ne pas vraiment avoir sa place. À l'inverse, une personne qui travaille à des centaines de kilomètres de son équipe peut se sentir pleinement intégrée à son équipe, soutenue et sentir qu'on lui fait confiance.

Il existe un autre paradoxe: des salariés peuvent sembler très investis dans leur travail tout en se sentant seuls. Cela mérite notre attention.

Nos façons de travailler ont considérablement changé. Les équipes réparties sur plusieurs sites, le travail hybride et la communication numérique ont apporté de la souplesse et ouvert de nouvelles possibilités. L'intelligence artificielle transforme à son tour le travail. Mais, alors que nous repensons le travail autour de l'efficacité, de la flexibilité et de la technologie, nous devons aussi nous poser une question profondément humaine: *En réorganisant le travail, ne risquons-nous pas, sans le vouloir, de réduire la place des liens humains ?*

Se sentir seul n'est pas la même chose qu'être seul

Cette distinction est importante, tant sur le plan médical que pour les organisations. L'isolement social désigne un manque objectif de relations ou d'interactions. La solitude est subjective : c'est la souffrance ressentie lorsque les liens que nous entretenons ne répondent pas à nos besoins.

C'est pourquoi la solitude est difficile à mesurer et pourquoi je serais prudent avant de parler d'une « épidémie de solitude » au travail. Les connaissances sur le sujet continuent de se développer.

Certains signaux ne doivent toutefois pas être ignorés par les employeurs. Selon Gallup, **en 2025, 22 % des salariés dans le monde déclaraient avoir ressenti une forte solitude la veille**. Cette proportion atteignait 24 % chez les salariés en télétravail à temps plein ou en mode hybride, contre 18 % chez ceux qui travaillaient sur site alors que leur poste pouvait être exercé à distance.

Pourtant, la même étude de Gallup apporte un éclairage particulièrement intéressant : les salariés en télétravail à temps plein étaient aussi **les plus engagés dans leur travail**, avec un taux d'engagement de 30 %, contre 25 % chez les salariés en mode hybride et 24 % chez ceux qui travaillaient sur site alors que leur poste permettait le télétravail.

LE MANQUE DE LIEN

Les salariés peuvent être très engagés dans leur travail tout en souffrant de solitude.

ENGAGEMENT

30%

Les salariés en télétravail à temps plein étaient les plus engagés dans leur travail.

contre

SENTIMENT DE SOLITUDE

24%

Les salariés en télétravail à temps plein ou en mode hybride déclaraient avoir ressenti une forte solitude la veille.

À RETENIR

Engagement measures connection to work.
It does not necessarily tell us whether people feel connected to one another.



L'engagement ne suffit donc pas, à lui seul, à savoir si les salariés se sentent en lien avec les autres.

Une personne peut continuer à respecter les délais, à être performante et à paraître investie, tout en perdant progressivement les relations qui lui apportent du soutien et un sentiment d'appartenance à un collectif.

Pour les employeurs, la solitude peut ainsi passer très facilement inaperçue.

Que perdons-nous lorsque le travail change?

Pensons à la manière dont les relations se nouent réellement au travail. Généralement, ce n'est pas lors d'un événement consacré au bien-être. C'est dans les petits moments du quotidien : demander conseil, soumettre une idée à un collègue avant une réunion, apprendre en observant une personne plus expérimentée, partager sa frustration face à une tâche difficile ou avoir une conversation qui commence par le travail et se termine sur un tout autre sujet.

Ces échanges peuvent sembler insignifiants. Ils ne le sont pas. Au fil du temps, ils permettent de mieux se connaître. Cette familiarité crée de la confiance. Et la confiance permet de demander plus facilement de l'aide, de reconnaître ses incertitudes, de partager ses préoccupations et de se soutenir lorsque les difficultés surviennent.

Le télétravail et le travail hybride peuvent faire disparaître certains de ces moments. Cela ne signifie pas que le télétravail est mauvais pour la santé. Les études montrent qu'un travail hybride bien organisé peut améliorer la satisfaction et la fidélisation des salariés sans nuire à leur performance.

La question la plus utile est donc: **lorsque les interactions humaines spontanées disparaissent, qu'est-ce qui les remplace?**

L'IA donne encore plus d'intérêt à cette question. Les recherches n'en sont qu'à leurs débuts et il faut se garder d'en exagérer les conclusions, mais des études commencent à examiner si des interactions plus fréquentes avec l'IA peuvent remplacer certains échanges humains et contribuer à la solitude au travail.

L'IA n'a pas besoin de remplacer une personne à son poste pour transformer son expérience du travail. Elle peut remplacer le fait de demander un second avis à un collègue, d'examiner un document ensemble, de solliciter des conseils ou de résoudre un problème à plusieurs. À l'échelle individuelle, ces changements peuvent sembler minimes. Mais à l'échelle de milliers de salariés et de millions d'interactions, ils pourraient prendre une tout autre importance.

> “ L'efficacité a une valeur considérable. Mais les organisations doivent comprendre ce qui disparaît autant que ce qu'elles gagnent.



Quand les liens s’affaiblissent, l’entreprise peut aussi en ressentir les effets

C’est là que la solitude dépasse la seule question du bien-être. Une revue systématique et une méta-analyse portant sur 49 études ont mis en évidence une association entre la solitude au travail et une moindre performance professionnelle, une satisfaction au travail plus faible, des relations moins solides entre salariés et managers et un niveau d’épuisement professionnel plus élevé. Une grande partie de ces données provient d’études observationnelles : il faut donc rester prudent avant de conclure à un lien direct de cause à effet.

Mais le mécanisme à l’œuvre dans l’organisation est compréhensible. Lorsque les personnes se sentent coupées des autres, elles peuvent se replier sur elles-mêmes. Elles peuvent être moins enclines à aller vers leurs collègues, à poser une question ou à demander de l’aide. Cela réduit leur accès non seulement au soutien émotionnel, mais aussi aux informations, aux idées et à l’entraide pour résoudre les problèmes du quotidien. Des recherches ont associé cette moindre ouverture aux échanges et un engagement plus faible envers l’organisation à une performance moins bien évaluée par les responsables hiérarchiques.

Le coût peut donc apparaître progressivement: une collaboration moins efficace, de l’épuisement professionnel, des absences, des départs non souhaités et une perte de connaissances lorsque les salariés quittent l’entreprise. Pour une entreprise, ces conséquences ne relèvent pas d’une notion abstraite de bien-être. Elles touchent la continuité de l’activité, la productivité, la fidélisation des talents et, à terme, les coûts de fonctionnement de l’organisation.

Il faut aussi garder à l’esprit qu’un salarié en difficulté peut encore être performant aujourd’hui. *Le risque, c’est que l’absence de lien devienne demain la façon habituelle de travailler.*

Faire revenir tout le monde au bureau n’est pas la solution

Si la distance physique était le problème, la solution serait simple : faire revenir tout le monde au bureau. Malheureusement, les relations humaines ne fonctionnent pas ainsi.

La quantité de contacts ne fait pas la qualité des relations.

Un salarié peut passer cinq jours par semaine entouré de personnes tout en se sentant exclu, sans soutien ou incapable de s’exprimer librement. À l’inverse, une équipe répartie sur plusieurs sites peut entretenir des relations solides lorsque la confiance, la communication et le soutien mutuel font partie intégrante de son fonctionnement.

Les employeurs ne doivent pas non plus supposer qu’un événement convivial supplémentaire, un café virtuel ou une campagne de sensibilisation suffira à résoudre le problème. Ces initiatives peuvent être utiles, mais multiplier les interactions ne crée pas nécessairement des liens de qualité.

Avant de prescrire une solution, il faut comprendre le problème. C’est un principe bien connu en médecine, qui s’applique tout autant ici.

Commencer par comprendre d’où vient le manque de lien

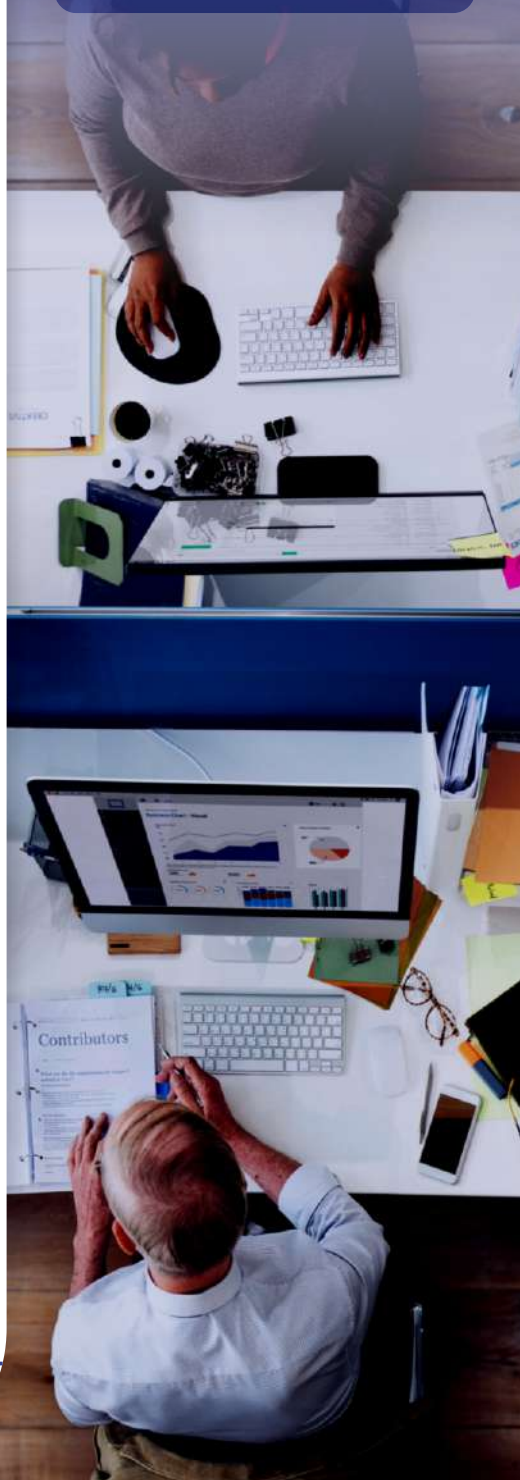
Les organisations n’ont pas nécessairement besoin d’un nouveau «programme contre la solitude» à part entière. Un meilleur point de départ consiste à comprendre s’il existe un manque de lien, où il se manifeste et ce qui peut l’expliquer.

Allez au-delà du seul engagement. Les indicateurs de sentiment d’appartenance, de sécurité psychologique, de soutien des managers et de qualité des relations peuvent révéler des aspects de la santé des salariés qui échappent aux scores d’engagement habituels.

Prêtez attention aux moments de vulnérabilité plutôt que de qualifier certaines générations de vulnérables. Les nouveaux salariés qui construisent leur premier réseau au sein de l’entreprise, les personnes qui rejoignent des équipes géographiquement dispersées, les salariés qui travaillent principalement seuls ou les managers qui assument des responsabilités sans entretenir de relations solides avec leurs pairs peuvent avoir besoin de différentes formes de lien. Les données disponibles ne permettent pas de réduire la solitude à un « problème de génération Z».

INTERNATIONAL SOS CONSULTING

> “Les relations ne sont pas un simple à-côté du travail. Elles font partie de notre façon d’apprendre, de faire face aux difficultés, de collaborer et de rester en bonne santé.



Les managers jouent eux aussi un rôle essentiel. Ils n'ont pas à diagnostiquer la solitude, mais ils peuvent apprendre à reconnaître un repli sur soi, une baisse de participation ou des changements dans les relations au sein de l'équipe, et savoir quand et comment réagir.

Parfois, le problème est plus profondément ancré dans l'organisation. L'organisation du travail, les risques psychosociaux, une mauvaise communication, un manque de confiance, une faible sécurité psychologique ou des changements organisationnels peuvent tous contribuer à affaiblir les liens. Dans ces situations, une évaluation plus structurée du bien-être au travail et des risques psychosociaux peut aider à identifier les causes réelles du problème avant d'investir dans des interventions.

C'est là que l'expertise médicale, en santé mentale et en psychologie des organisations peut apporter une valeur ajoutée : *non pas en préconisant davantage d'initiatives de bien-être, mais en aidant les organisations à comprendre les causes, à repérer où les risques se concentrent, à renforcer les compétences des managers et à concevoir des réponses adaptées à la façon dont leurs salariés travaillent réellement*. L'objectif n'est pas de multiplier les interactions pour elles-mêmes. **Il est de créer des liens de meilleure qualité.**

Une nouvelle question en matière de santé au travail

Le monde du travail continuera d'évoluer. Les modèles hybrides perdureront. L'intelligence artificielle s'intégrera de plus en plus aux tâches quotidiennes. Les équipes seront réparties sur davantage de sites, de cultures et de fuseaux horaires. Nous devons accueillir favorablement nombre de ces évolutions.

Mais, en tant que médecin, je crois que nous devons également nous rappeler quelque chose de très simple : les êtres humains sont des êtres sociaux. Les relations ne sont pas un simple complément au travail. Elles font partie intégrante de notre manière d'apprendre, de faire face aux difficultés, de collaborer et de préserver notre bien-être.

Pour les employeurs, cela signifie qu'il faut être attentif non seulement à la productivité ou à l'engagement des collaborateurs, mais aussi à la capacité de l'environnement de travail à favoriser le développement de relations saines.

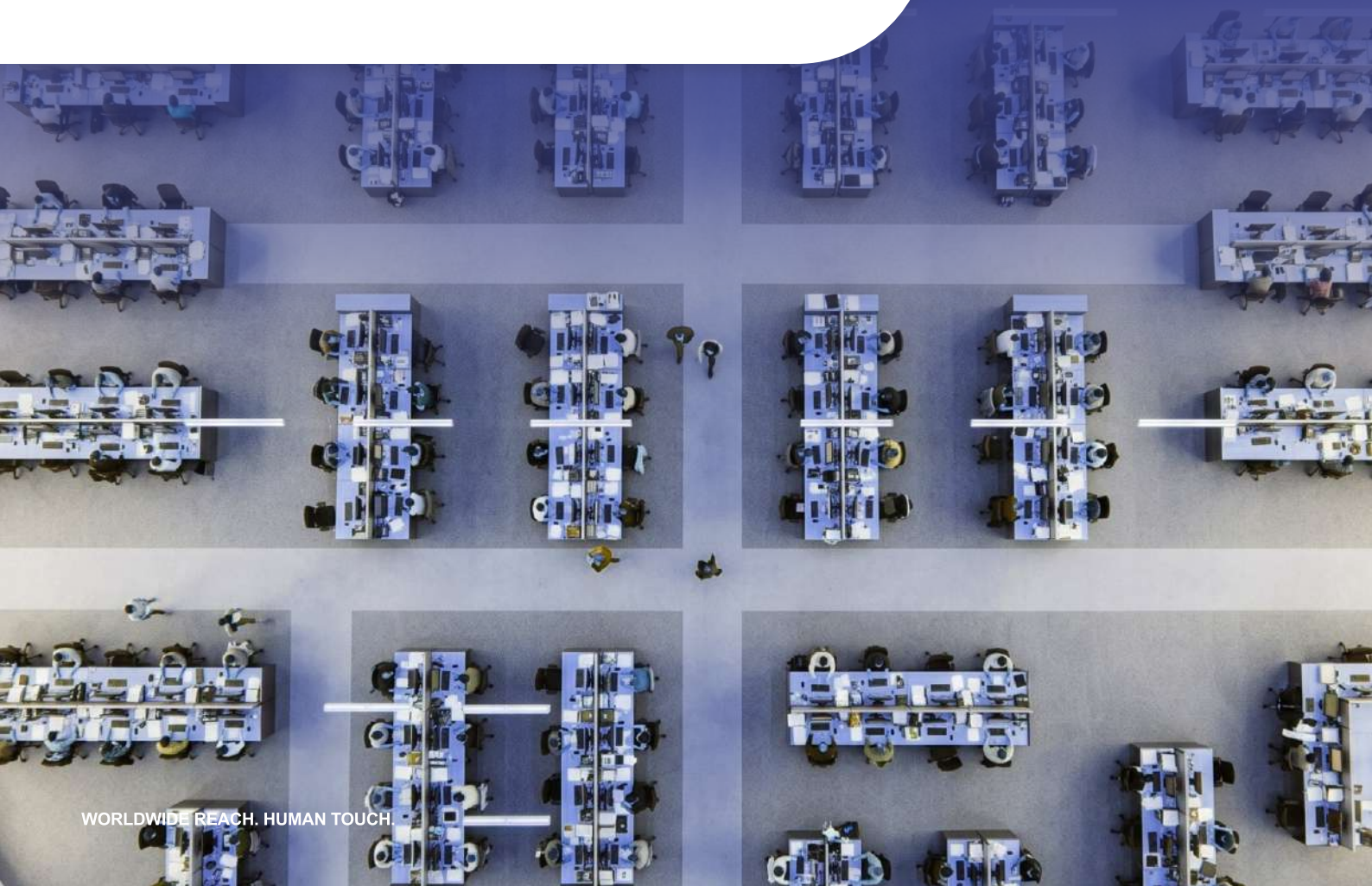
La question que doivent désormais se poser les dirigeants n'est peut-être plus simplement de savoir si leurs collaborateurs sont connectés à leur travail. **Elle est de savoir si, dans la manière dont le travail est aujourd'hui conçu et organisé, ils continuent à se sentir connectés les uns aux autres.**

INTERNATIONAL SOS CONSULTING



Évaluation du bien-être au travail
Allez au-delà du seul engagement pour comprendre comment les risques psychosociaux, l'organisation du travail, la santé des salariés et les pratiques organisationnelles peuvent influer sur le bien-être et les liens entre les personnes.

En savoir plus



WORLDWIDE REACH. HUMAN TOUCH.

INTERNATIONAL SOS CONSULTING

Notre équipe internationale de conseil réunit des expertises en médecine, en santé au travail, en santé mentale, en psychologie des organisations, en sûreté et en gestion de crise.

Cette approche multidisciplinaire aide les organisations à comprendre les risques auxquels leurs salariés sont exposés, à traduire les données probantes en actions concrètes et à renforcer leur résilience dans différents contextes opérationnels.

À PROPOS DES AUTEURS



Dr Philippe Guibert
Directeur médical,
Consulting & Solutions
LinkedIn Email



Dr Vikram Vora
Directeur médical,
Inde
LinkedIn Email



Dr Athenais Sivaloganathan
Conseillère médicale senior,
SEA & Pacifique
LinkedIn Email



Morgan MacDonald
Responsable du bien-être et de la santé mentale,
Europe et Afrique
LinkedIn Email



David Ball
Directeur des missions de conseil,
Pacifique
LinkedIn Email



Charlotte Denman
Responsable senior de la gestion de crise,
Europe du Nord
LinkedIn Email

Entrer en contact